

**INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELECTRICAS  
UNIDAD DE INFORMACION TECNOLOGICA**

**LA PLANEACION ESTRATEGICA,  
LA MEJORA CONTINUA  
Y EL FACTOR RC EN  
LOS SERVICIOS DE INFORMACION**

Cecilia Culebra y Vives. "La planeación  
estratégica, la mejora continua y el factor  
RC en los servicios de información". En:  
**Simposio Regional de Bibliotecología** (2°;  
Monterrey, N.L. : AMBAC-NL/UANL, 1993)

**2º SIMPOSIUM REGIONAL DE BIBLIOTECOLOGIA  
AMBAC - SECCION NUEVO LEON  
MONTERREY 1993**

**LA PLANEACION ESTRATEGICA,  
LA MEJORA CONTINUA Y EL FACTOR RC  
EN LOS SERVICIOS DE INFORMACION**

## **RESUMEN**

En el trabajo se describe el fenómeno del cambio, las reacciones de la gente y de las organizaciones ante el cambio -factor RC- y las formas de hacerle frente y de adaptarse al mismo exitosamente a partir de la planeación estratégica, la mejora continua y la capacitación. Finalmente se mencionan los factores de cambio más relevantes en los servicios de información. La estructura del trabajo es la siguiente:

- I. EL CAMBIO
- II. LA REACCION AL CAMBIO O FACTOR RC
- III. LA ADAPTACION AL CAMBIO
  - A. LA COMUNICACION
  - B. LA PLANEACION ESTRATEGICA
  - C. LA MEJORA CONTINUA
  - D. LA CAPACITACION
- IV. EL FACTOR RC EN LOS SERVICIOS DE INFORMACION
  - A. LA EVOLUCION DEL USUARIO
  - B. LOS SERVICIOS Y LOS PRODUCTOS
  - C. LA INTERDISCIPLINARIEDAD
  - D. LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION
- V. CONCLUSIONES
- VI. REFERENCIAS

# LA PLANEACION ESTRATEGICA, LA MEJORA CONTINUA Y EL FACTOR RC EN LOS SERVICIOS DE INFORMACION

## I. EL CAMBIO

El mundo hoy en día está cambiando de una manera tan vertiginosa, que casi se podría afirmar que lo único permanente en él, es el cambio mismo.

De acuerdo a Peter Drucker, "la administración tradicional se ha enfocado sobre la tarea de hacer bien lo que ya conocemos y comprendemos"<sup>(1)</sup>, sin embargo, ahora debemos ser competentes en relación a problemas nuevos, con valores alterados y a presiones ambientales diferentes. En la actualidad, cuando se habla de administración debe hablarse de planeación, asociándola a aspectos prospectivos, y cuando se habla de prospectiva ésta debe asociarse con un futuro y, sobre todo, debe asociarse con el cambio.

El cambio, como fenómeno social, ha sido estudiado durante varios decenios por Alvin Toffler. Los resultados de este estudio han cristalizado básicamente en tres obras: 1) "El Shock del futuro"<sup>(2)</sup>, que contempla el proceso del cambio y la forma en cómo éste afecta a las personas; 2) "La tercera ola"<sup>(3)</sup>, que se centra en las orientaciones que presentará ese cambio y hacia dónde nos están llevando los cambios de hoy: define a la era agrícola como la primera ola, a la Revolución Industrial, como la segunda y, como componentes de la tercera, a los nuevos sectores que surgirán basados en la informática, la electrónica, la información, la biotecnología, etc.; y 3) "El cambio del poder: Powershift"<sup>(4)</sup>, que aborda el control sobre los cambios que han de sobrevenir y para Toffler, este fenómeno se centra en el equilibrio que existirá por el control del poder entre la violencia, la riqueza y el conocimiento.

El fenómeno del cambio ya se refleja incluso en nuestro lenguaje cotidiano. A nivel general, se habla de fabricación flexible, de nichos de mercado, de economía supersimbólica, de inferencia de modelos de compra, de supermercados inteligentes, etc. En particular, refiriéndonos a servicios de información y a la administración de éstos, se habla del valor agregado de la información, de los diccionarios de datos, de las estrategias económicas de la información, de la arquitectura organizacional en función de la información, de los niveles de consolidación de ésta, del mapeo gerencial de datos, etc.

## II. LA REACCION AL CAMBIO O FACTOR RC

De acuerdo a Demetrio Sosa, se puede definir el cambio como "la modificación significativa de las condiciones y comportamientos que prevalecen en un momento determinado, internas o externas a la organización"<sup>(5)</sup>. Desde ese punto de vista, es innegable el cambio: nuestros usuarios son cada vez mas exigentes, las tecnologías para el manejo de información son muy distintas de las que existían hasta

hace poco años, y nuestros competidores pueden ser sino lo son ya, mas competentes y agresivos. Respecto de este punto, cabe aclarar la tendencia existente, aun el sector público, de cuestionar no solamente la existencia y la validez de instituciones totalmente subsidiadas, sino tambien la de promover la recuperación de los gastos de operación y, en el mejor de los casos, de planear esta última para lograr la obtención de ganancias.

Paradójicamente, aun cuando el hombre es el principal motor de todos los cambios, por naturaleza se resiste a ellos, por lo que en los procesos de planeación, el cambio en especial, debe considerarse como un factor que se vá a tener que manejar, sobre todo en los procesos de mejora continua. Existe una anécdota de Thomas Alva Edison, inventor entre otros muchos artefactos del cinematógrafo. Al ser cuestionado sobre el futuro del cine hablado, contestó: "no dudo que alguien lo logre, pero no sería práctico, mataría la imaginación de los espectadores". El provocó el cambio y el mismo se le resistió.

El personal de una organización puede reaccionar de muy diversas maneras al cambio. Sosa<sup>(6)</sup> señala seis:

1. La negación de la realidad

En esta posición se desconoce, se niega, se ignora o se desprecian las condiciones que están cambiando, considerando que no van a afectar y que se quiere seguir igual.

2. La resistencia pasiva

En este caso, se acepta todo lo que se dice, se lleva la corriente, pero sin involucrarse realmente con el proceso, ni mucho menos actuar en favor del cambio. Siempre se argumentan hechos válidos para no cumplir con los compromisos asignados.

3. La resistencia activa

Esta es un posición abiertamente opuesta al cambio planteado. Sin embargo, este tipo de personas que argumentan tan abiertamente, dan la oportunidad de convencer o ser convencidas, y una vez logrado este convencimiento, se vuelven verdaderos agentes del cambio.

4. El acomodamiento inercial

Esta gente se acomoda de manera amorfa a la nueva situación, se deja llevar por el cambio, obedece lo que constituyen las decisiones de otros sin comprometerse, simplemente haciendo lo que se dice, sin aportar ningún tipo de ideas.

5. La reacción revolucionaria

Se acepta el cambio como panacea para todos los males, con la ilusión de que todo se resolverá en el proceso pero, al carecer esta posición de realismo y de planeación de recursos

y procesos, y al no ocurrir los cambios tan rápido como se quisiera, la gente se desanima y pasa al grupo de acomodamiento inercial.

#### 6. El cambio planeado

Esta es la reacción mas positiva al cambio, puesto que se acepta un reto, se miden fuerzas, se reconocen debilidades, se percibe, entiende y asimila el proceso, se parte de un diagnóstico de la situación para determinar qué se debe cambiar y hacia qué dirección, se determina que debe permanecer y fortalecerse, en donde se debe innovar, prever y planear acciones. Dicho sea de otra manera se cambia en forma intencional, se crea un ambiente de mejora continua.

Para lograr un proceso exitoso del cambio, es necesario asumir que estas reacciones se van a presentar y reconocer las causas detras de ellas, como por ejemplo:

- \*\* Los individuos se resisten a los cambios debido a la inercia, por lo que tratan de mantener el mismo estado de cosas.
- \*\* El cambio produce esfuerzos y sacrificios que muchas personas no están dispuestas a realizar.
- \*\* El desconocimiento de la misión y de los objetivos de la organización, produce inquietud a las personas respecto del cambio.
- \*\* La gente teme perder las prerrogativas y logros que ha ido acumulando a través del tiempo, preguntándose si las perderán con el cambio.
- \*\* La desconfianza en ellos mismos y en su capacidad de adaptación al cambio.
- \*\* La desconfianza en la administración, por proyectos anteriores no concluídos, o por promesas no cumplidas.
- \*\* El exceso de dependencia y el nulo sentido de interdependencia.
- \*\* La gente solamente entiende lo que le conviene, suele tener sólo percepción selectiva, por lo que es importante proveer información clara, verídica y completa.

### III. LA ADAPTACION AL CAMBIO

La adaptación exitosa al cambio puede propiciarse a traves de procesos de mejoramiento de la comunicacion, de planeación estratégica y de mejora continua.

## A. LA COMUNICACION

### 1. Con información veraz y oportuna

Informar completamente al personal el por qué del cambio anunciado, qué lo provoca, cómo se llevará a cabo, qué se pretende lograr, y sobre todo, que pasará si no se lleva a cabo y el papel que cada uno jugará en el proceso.

### 2. Con un análisis conjunto

Esto quiere decir que la administración tiene que estar dispuesta, después de proporcionar la información sobre el cambio, a escuchar opiniones y cambiar sus puntos de vista si hay razones de peso para ello, a pedir la participación de los involucrados y a provocar el diálogo.

### 3. Con libertad

Permitir y promover la libertad de expresión de sentimientos y emociones ante las situaciones expuestas, que se despejen todas las dudas, que se aclaren los riesgos, sin críticas ni negaciones a priori.

## B. LA PLANEACION ESTRATEGICA

Una conceptualización muy simple de lo que significa la planeación estratégica, se visualiza en la definición de Giral y González<sup>(7)</sup>:

"La planeación estratégica en la empresa es una función que intenta maximizar en el largo plazo, los beneficios de los recursos de los que se dispone, mediante la **definición clara de misiones, objetivos y metas**. Es una función global e integradora pues para su análisis convergen finanzas, mercadotecnia, ingeniería, operaciones, desarrollos, etc. Tiene como característica una continuidad que no puede ser acelerada porque vá pasando de la incertidumbre a la decisión, paulatinamente conforme se va captando información de un entorno externo que es dinámico, y mediante un proceso iterativo en el que se repiten varias veces las mismas actividades, cada vez con mayor precisión."

La conexión de la planeación con el cambio, incide con el cambio planeado en el que se procura su racionalización, en el que se tenga plena conciencia de sus oportunidades y amenazas: dígame **medio ambiente**, de su rumbo y tendencias a futuro: díganse **visión, misión y objetivos**, de sus fortalezas y sus debilidades: dígame **diagnóstico**, de sus caminos a seguir para lograr el cumplimiento de su misión: dígame **estrategias**, y de las características que tendrá la retroalimentación: díganse **evaluación y seguimiento**.

### **C. LA MEJORA CONTINUA**

En este caso, se prefirió manejar el término de mejora continua, a los de calidad total o sistemas de aseguramiento de calidad, por tener el convencimiento de que todas las actividades cotidianas de los servicios de información son siempre perfectibles. Sin embargo, el proceso de mejora continua como ha dado por llamársele en muchos casos a todo proceso de calidad total, viene a ser una decisión de la alta dirección, para crear una cultura de trabajo en la que nadie dá por hecho que las cosas puedan seguir siendo lo que son, en otras palabras, se crea un ambiente de creatividad en el que predomina la actitud de que todo lo que hacemos puede y debe mejorarse. Es este proceso de constante evolución donde, de manera mas perceptible coexisten el cambio y la cultura organizacional que el cambio conlleva.

### **D. LA CAPACITACION**

Un cuarto factor que facilita y promueve el cambio es sin duda la capacitación constante del personal, entendida ésta no sólo en el sentido de aquella que proporciona habilidades, sino de aquella que propicia actitudes positivas, desarrolla talentos y motiva al personal a involucrarse en una dinámica de constante evolución.

## **IV. EL FACTOR RC EN LOS SERVICIOS DE INFORMACION**

En los servicios de información, el cambio ha incidido de manera fundamental en varios factores:

### **A. LA EVOLUCION DEL USUARIO**

El usuario de los servicios de información ha evolucionado de ser un receptor pasivo de los servicios que un intermediario le proporciona, a ser un actor motivado a acceder la información por él mismo, concediendo a esta última características y requerimientos propios. Es un usuario que posee habilidad en el manejo de la tecnología de información y que lo que requiere finalmente es el que se le coloque donde está la información, para explotarla en condiciones ventajosas.

### **B. LOS SERVICIOS Y LOS PRODUCTOS**

A los servicios tradicionales que se dan en los centros de información, deben agregársele toda una serie de nuevos servicios y por que no, de productos, que además deben ser valorados como estratégicos para las organizaciones. Al concepto de organizaciones subsidiadas debe seguir el de recuperación de gastos de operación, de impacto de los servicios, de valor agregado de la información y de generación de ganancias. Al concepto unigénito de servicios de información, debe agregársele el de sistemas y tecnologías como un todo integrado.<sup>(8)</sup>

### C. LA INTERDISCIPLINARIEDAD

El almacenamiento, la recuperación y la transferencia de la información no debe ser vista sólo como campo de acción de los bibliotecarios, en él también intervienen editores, suministradores de microformatos y audiovisuales, programadores, gerentes de información, administradores de bases de datos, de medios masivos de comunicación y de telecomunicaciones, etc. Engloba el trabajo enriquecedor de todas las profesiones implícitas, siempre en perfecta armonía y con el objeto de lograr una ininterrumpida evolución.

### D. LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION

El dominio de las nuevas tecnologías de información requeridas para cada caso, implica un alto índice de evolución de las habilidades de los bibliotecarios en servicio, a la par que una reconsideración de los programas de estudios de las escuelas de bibliotecología. El otro factor implícito es el trabajo armónico de grupos interdisciplinarios, en las que todas las profesiones son importantes y deben ser igualmente respetadas, y en donde el trabajo en equipo es muy importante en la medida que, este se orqueste favorablemente a los intereses del grupo.

### V. CONCLUSIONES

Sin perder la esencia de la profesión, los bibliotecarios deben enriquecer su visión a través de la visión de otras profesiones afines, del entorno cambiante y de un sentido ininterrumpido de evolución. El cambio planeado, la mejora continua, la planeación estratégica y la capacitación constante no pueden sino mejorar las condiciones no sólo de los servicios de información, sino también reforzar la posición de los bibliotecarios en el mercado laboral y el lugar que la profesión como tal debe guardar entre el resto de profesiones con las que convive y todo ello sólo como un medio de contribuir al bienestar de la sociedad en la que vivimos.

No me resta sino agradecer la amable invitación de la Sección Nuevo León de la AMBAC que me ha brindado la oportunidad de convivir una vez mas con los regiomontanos a los que tanto estimo, a la par que felicitar tanto a dicha Sección como a la Universidad Autónoma de Nuevo León, por la celebración de sus 25 y 60 aniversario, respectivamente.

### VI. REFERENCIAS

1

PETER FERDINAND DRUCKER. "Global Management" in the Conference Board, **Challenges to Leadership Management in a Changing World.** (New York, N.Y.: The Free Press, 1973) p. 265.

2

ALVIN TOFFLER. **Future Shock.** (New York, N.Y.: Bantam Books, 1971)

- 3  
ALVIN TOFFLER. **The Third Wave.** (New York, N.Y.: Bantam Books, 1980)
- 4  
ALVIN TOFFLER. **El cambio del poder; Powershift: Conocimientos, bienestar y violencia en el umbral del siglo XXI.** (Barcelona, España: Plaza & Janés Editores, c1990)
- 5  
DEMETRIO SOSA PULIDO. **"Taller de conceptos y herramientas para procesos de mejora continua"** (Cuernavaca, Mor.: Departamento de Desarrollo Profesional del Instituto de Investigaciones Eléctricas, 1993) p. 122
- 6  
Ibidem, pp. 123-124
- 7  
JOSE GIRAL B. [y] Sergio González. **Estrategia tecnológica integral.** (México, D.F.: SITEA, s.f.) p.17
- 8  
FAUSTO ZARZA PEREZ. **"Apuntes sobre la planificación estratégica de los servicios de información"** (La Habana: IDICT, 1992)p.20